



LUNDS
UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examenskurs i redovisning

HT 2016

*I vilken utsträckning tillämpas ekonomistyrning i små
IT-företag?*

Författare:

Gonzalez, Michel 19920108

Tekbas, Saban 19870401



LUNDS
UNIVERSITET

Sammanfattning

Uppsatsens titel: I vilken utsträckning tillämpas ekonomistyrning i små IT-företag?

Kurs: FEKH69, Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Michel Gonzalez & Saban Tekbas

Handledare: Peter W Jönsson

Centrala begrepp: Ekonomistyrning, Tjänsteföretag, små företag, Management Control System och professionella tjänsteföretag.

Syfte: Ekonomistyrning i tjänsteföretag har under senaste åren varit ett väl debatterat ämne, uppmärksamheten har ökat alltmer med dess märkbara betydelse för ekonomin. Syftet med rapporten var att undersöka i vilket utsträckning ekonomistyrning tillämpas i små It-företag.

Metod: Vi valde att arbeta utifrån en kvalitativ forskningsansats genom att intervjua fyra IT-konsultverksamheter

Teori: Vårt teoriavsnitt beskriver ekonomistyrningssystem, tjänsteföretag och små företag samt relationen sinsemellan

Slutsats: Vår slutsats visar att IT-företagen domineras alltjämt av mindre formella styrmedel. I takt med tillväxten anser företagen att det blir alltmer nödvändigt med nya styrningssystem särskilt i form av formella metoder. Vi kan utifrån vår slutsats poängtera att företagen är medvetna om betydelsen av ekonomistyrning och därför arbetar ständigt med att använda styrning medlen i en större utsträckning.



LUNDS
UNIVERSITET

Abstract

Title: To what extent does management control systems apply to small tech-enterprises?

Course: FEKH69, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, 15 ECTS

Authors: Michel Gonzalez & Saban Tekbas.

Advisor/s: Peter W Jönsson

Key words: Management control systems, service-enterprises, profesional service-enterprises.

Purpose: Management control systems in service enterprises have in recent years been a well debated topic, attention has increased more and more with its noticeable impact on the economy. The purpose of the report was to research and see how extent management controls systems are applicable in small tech-enterprises.

Methodology: We choose to work from a qualitative research approach by interviewing four IT consultants.

Theoretical perspectives: Our theory section describes a management control systems in small service-firms and their relationship.

Conclusions: Our conclusion shows that tech-entrepises are dominated by less formal control. In combination with the growth, companies consider that it is necessary with new management systems, specifically in the form of formal methods. By stating our conclusion

we can state that companies are aware of the importance of management control system and therefore are constantly working to use the control to a greater extent.

1.1 Bakgrund	3
1.2 Problemformulering	4
1.3. Syfte	5
2. Metod	6
2.1 Forskningsprocess	6
2.2 Kvalitativ & Kvantitativ forskningsmetod	7
2.3 Metodval för datainsamling	7
2.4 Metod för den teoretiska referensramen	8
2.4.1 BEGRÄNSNING AV DEN TEORETISKA REFERENSRAMEN	8
2.5 Insamling av empirisk data	9
2.5.1 URVAL OCH AVGRÄNSNING	9
2.5.2 VAL AV RESPONDENTER	9
2.5.3 INTERVJUTEKNIK	9
2.5.4 TROVÄRDIGHET	9
3. Teoretisk referensram	11
3.1 Ekonomistyrning	11
3.2 Olika grader av styrning	12
3.2.1 FORMELL STYRNING/MINDRE FORMELL STYRNING	12
3.2.2 FORMELL STYRNINGSSYSTEM	12
3.2.3 INFORMELL STYRNINGSSYSTEM	12
3.3 Prestationsmätning	13
3.3.1 PRESTATIONS MÄTNING: STYRNING OCH STRATEGI	13
3.4 Nyckeltal	14
3.5 Belöningsystem	14
3.6 Budgetering	14
3.6.1 TOP-DOWN OCH BOTTOM-UP	15
3.7 Benchmarking	15

3.8 Ekonomistyrning i tjänsteföretag	16
3.9 Ekonomistyrning i små företag	17
4 Empirin	18
4.1 Beskrivning av företag	18
4.2 Mål för företagen:	18
4.3 Ingen brist på ekonomistyrning	19
4.4 Anställdas delaktighet i målen:	19
4.5 Användning av nyckeltal	20
4.5.1 FINANSIELLA NYCKELTAL	20
4.5.2 ICKE FINANSIELLA NYCKELTAL	21
4.6 Budgetering	22
4.7 Belöningsystem	23
4.8 Kommunikering av prestation	24
4.9 Överblick av ekonomistyrning	25
5 Analys	27
5.1 Strategi och verksamhetsplanering	27
5.2 Anställdas delaktighet i målen:	28
5.3 Budget	29
5.4 Analys av Belöningsystem	29
5.5 Benchmarking	30
5.6 Prestationsmätning	30
5.7 Styrningssystem	31
6. Slutsats	34
Appendix Intervjufrågor	38

1 Inledning

Detta kapitel kommer att introducera läsaren för ett intressant problem som ska undersökas i studien. Vidare kommer presentation av syftet med studien.

1.1 Bakgrund

Dagens företag verkar i en konkurrensintensiv och alltmer global bransch, där det krävs av företaget att ha en tydlig strategi att följa. Detta kräver att företaget drivs effektivt för att nå sina mål, för att nå dessa mål används styrning, ett samlingsbegrepp som medvetet styr och koordinerar verksamheten åt en bestämd riktning. När styrningen används för att nå ekonomiska mål så kallas det ekonomistyrning. (Ax et al, 2015)

Ekonomistyrning kan definieras på många sätt, enligt Nationalencyklopedin definieras begreppet som: *“Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål.”* (nationalencyklopedin, 2016)

Det innebär att ekonomistyrning kan innebära många olika typer av styrningsmetoder. Det finns exempel som nämns utav Ax et al (2015): Planera, genomföra, följa upp och anpassa verksamheten i förhållande till planer och mål, fördela och utkräva ansvar, analysera orsaker till avvikelser från planer och föreslå åtgärder. Ekonomistyrning har alltid handlat om nå de finansiella målen avseende nyckeltalen, men på senare år har de icke-finansiella nyckeltalen fått en alltmer centraliserad roll inom ekonomistyrningen. Icke-finansiella nyckeltal kan vara, kundnöjdhet, nöjdhet bland anställda och antalet nya kunder, vilket har en stor betydelse på vilken verksamhets ekonomiska mål som helst, och det har akademien inom ekonomistyrning upptäckt. (Ax et al, 2015)

Verksamheter med tydliga brister eller en helt avsaknad av ekonomistyrning påvisar följande kännetecken som förklaras av Merchant & Van der Stede, (2007). Han menar att det finns tydliga brister med verksamheter som har avsaknad av en väl fungerande styrning, vilket resulterar i följande konsekvenser för anställda och verksamheten:

1. Brist på tydliga riktlinjer, vilket leder till att anställda presterar sämre om förväntningarna på personalen inte lyfts fram.
2. Brist på motivation, även om anställda har tydliga riktlinjer kring syftet med deras arbetsuppgifter kan det förekomma brist på motivation. Det kan innebära att anställda tar beslut för att gynna sina personliga intressen istället för företagets. Vilket påverkar verksamhetens intressen negativt.

3. Brist på personlig kompetens, vilket gör att anställda som har motivation och tydliga riktlinjer räcker inte alltid till för att prestera på bästa möjliga sätt. Det kan innebära att anställda inte besitter på erfarenheten eller kompetensen som krävs för att klara av uppgifterna på ett önskvärt sätt.

Vidare diskuterar Ax et al (2015) att användningen av ekonomistyrning varierar vilken typ av verksamhet som bedrivs och storleken på företaget. Det har visat sig i flertal studier att små företag oftast inte använder ekonomistyrning i samma utsträckning som större företag eller överhuvudtaget. Det som skiljer små företag från dem stora är dess strategier då ekonomistyrningen utgår från företagets utformade strategier, där de småföretagen har väldigt enkelt formade strategiska mål. Det har bidragit till att de små företagen inte har lika stort behov av avancerad ekonomistyrning (Ax et al, 2015). Även om de små företagen har visat sin ambition om att utforma nya långsiktiga strategier, har det varit svårt att följa upp den långsiktiga strategin. då små företag haft svårt med resurser i form av kapital och mänskliga resurser. Denna komplexitet som uppstår har styrt företagen mot valet av kortsiktiga strategier och slutligen även till en enkel ekonomistyrning (Jennings and Beaver, 1997).

Enligt Hudson et S. B (2001) är en effektiv styrning i små-företag av fundamental vikt för att vara en konkurrenskraftig organisation. Det finns idag en väldigt liten empirisk forskning huruvida små företag tillämpar prestationsmätning idag, men trots det går det att finna studier. Ovanstående författare studerade åtta företag, resultatet visade att ledarna inom dessa organisationer förstod innebörden av prestationsmätning som en metod för ekonomistyrning men inte implementerat eller utvecklat en sådan flerdimensionell styrning i organisationen. Av den anledning vill vi i och med denna studie göra en kartläggning hur små IT-företag arbetar med ekonomistyrning. Vår förhoppning är att vi även kommer se hur deras inställning till ekonomistyrning ser ut. Vi hoppas lägga en god grund för vidare studier hur möjligtvis små IT-företag kan vidareutveckla sina styrmedel och därav se hur en implementering skulle se ut.

1.2 Problemformulering

I vilken utsträckning tillämpas ekonomistyrning i små IT-företag?

1.3. Syfte

Vi vill i och med denna studien ta reda på i vilken grad små IT-företag använder sig utav ekonomistyrning, för att lägga grund för vidare studier inom ämnet som vi finner är intressant.

2. Metod

Detta kapitel kommer att behandla och presentera val av metod för den utförda rapporten. Vi kommer att diskutera delarna i metod avsnittet med syftet att hitta dess relevans för den genomförda studien. Vi kommer även att diskutera hur gått tillväga och vilka begränsningar som finns i studien, för att utomstående läsare ska kunna sätta sig in i vår studie på bästa möjliga sätt.

2.1 Forskningsprocess

När man talar om forskningsprocesser så finner man två metoder som ofta dyker fram inom forskningssammanhang och räknas som fundamentala element inom forskningsprocessen. Man talar om angreppssätten deduktiv respektive induktiv (Holme & Solvang, 1997). Det vitala syftet med metoderna är att finna och redogöra sambandet mellan teori och forskning. Med stöd av dessa metoder bestämmer man i vilken period av studien som teorin skapas och används. Den huvudsakliga skillnaden mellan metoderna är att det har olika strategier i vetenskaplig arbete (Backman, 2016). Den *deduktiva* ansatsen beskrivs av Holme & Solvang (1997) som den bevisande vägen. Denna metod innebär att man genom teorier finner en relation till verkligheten (Olsson & Sörensen, 2011). Den deduktiva metoden räknas ofta som den enklaste att förklara, då den är mest formaliserad av dem båda (Holme & Solvang, 1997). Den har som utgångspunkt att leda forskaren till att finna allmänna teorier med hypoteser för studien (Olsson & Sörensen, 2011). Med stöd av dessa lägga grunden för sin datainsamling för att vidare analysera och dra slutsatser ur redan befintliga teorier och allmänna hypoteser till enskilda företeelser (Patel & Davidson, 2003).

Den induktiva ansatsen enligt Holme & Solvang, (1997), kan kallas för upptäckens väg, om man vill arbeta utifrån denna metod så undersöks verkligheten och sedan sammanställs de allmänna principerna för att bygga upp en teori (Olsson & Sörensen, 2011). Det vill säga induktiva ansatsen är bildande av teori utifrån undersökningens resultat.

Vi använde oss utav den *deduktiva* metoden i början av uppsatsen då vi ansåg denna utgångspunkt som väsentlig. Utifrån det söktes teorier med relation till vår studie för att använda dessa senare som en tillgång för vårt syfte. Men efter hand har vi kommit att använda oss mer utav ett induktivt perspektiv. Då vi vill explorativt undersöka hur ekonomistyrningen tillämpas i små IT-företag, för att kunna skapa en generalisering av hur det skulle kunna se ut i den typen av företag. Detta så att vi kan lägga grunden för ett vidare arbete på vår ansats, där nästkommande elever kan undersöka hur implementering av mer

avancerad ekonomistyrning skulle kunna se ut eller, eventuellt hur dem skulle kunna effektivisera sin styrning.

2.2 Kvalitativ & Kvantitativ forskningsmetod

De två forskningsmetoderna som det talas mest om är kvantitativ- och kvalitativmetod, det som kännetecknar metoderna är att de fungerar som informationssamlare för studiens syfte (Backman, 1998). Den insamlade informationen benämns ofta för mjuk -respektive hård data, det beslutas beroende på studiens process. När det talas om skillnaden mellan metoderna så är de vilken typ av information som har samlats in, hur den bearbetas, analyseras samt hur den används(Backman, 1998).

Det utmärkande med *kvantitativ inriktad forskning* är att insamlingen av information benämns som hårddata, utgångspunkten med metoden är att mäta olika datainsamlingar och statistiska bearbetningar samt analysera dem (Patel & Davidson, 2003). Den kvantitativa metoden har en mer formaliserad karaktär, utgångspunkten i forskningen inom denna metod är att man sätter teorier som grundläggande element för studiens syfte.

Det signifikanta med *kvalitativ inriktad forskning* är tillhandahålla information från individer eller olika grupper i deras verkliga miljö (Lundahl & Skärvad 1999). Syftet med kvalitativ undersökning är strävan efter respondenternas förhållning till det skilda fenomen som upplevs i en verklig miljö. Den kvalitativa metoden är karakteriserad som icke formaliserad, det vill säga informationen som tillhandahålls får man tolka för att sedan komma fram till en teori. (Lundahl & Skärvad 1999) Under vår studie har vi använt oss utav en kvalitativ metod då vi har intervjuat små IT-företag för att se hur dem arbetar med ekonomistyrning. Vi valde kvalitativ eftersom det inte genomförts många studier tidigare som var applicerbart på små IT-företag.

2.3 Metodval för datainsamling

Datainsamlingen brukar ofta kategoriseras som primärdata eller sekundärdata, primärdata kan beskrivas som forskarens egna resultat av en undersökning medan sekundärdata är tidigare genomförda studier några exempel på sekundärdata är exempelvis böcker, vetenskapliga artiklar och tidningsartiklar (Lundahl & Skärvad 1999). Vi har under vår studie använt både primär- och sekundärdata. Den grundläggande utgångspunkten i vårt arbete var att vi undersökte tidigare ekonomistyrnings teorier inom ämnet för att få en förståelse för hur

ekonomistyrning ser ut i företag. Vi valde även att läsa oss in i hur ekonomistyrning kan appliceras i tjänsteföretag, så kallade kunskapsintensiva verksamheter.

Som tidigare nämnt så finns det inte mycket information tillgängligt angående tillämpning av ekonomistyrning inom små IT-företag. Avsaknaden av information riktar oss mot valet av kvalitativa intervjuer eftersom vi anser det vara som lämpligast för vår studie, då vi vill förstå hur IT-branschens små företag arbetar med ekonomistyrning (Backman, 2016).

2.4 Metod för den teoretiska referensramen

Den teoretiska referensramen tar stöd från kurslitteratur och artiklar från akademien.

Kurslitteraturen har vi sökt oss till, med hjälp av biblioteket på Lunds ekonomiska högskola och på Malmö högskolas biblioteket på Orkanen. Vi har även använt oss utav LUBsearch för att hitta intressanta forskningsartiklar som vi kan relatera till vår studie. Där har vi använt oss av följande sökord: MCS, SME-enterprise, ekonomistyrning, ekonomistyrning i tjänsteföretag och prestationsmätning. Kurslitteratur som *Den nya ekonomistyrning*, har varit en bra referens genom hela arbetet för att kunna förklara vad ekonomistyrning är på en väldigt enkel nivå för att sedan smalna av med artiklar och annan mer avancerad kurslitteratur. Detta märks av i referensramen då vi har börjat med att förklara Ekonomistyrning i stora drag, för att sedan presentera de vanligaste och mest enkla metoder inom ekonomistyrning som vi antog kunde vara relevanta för studien. Längre in i referensramen har vi smalnats av genom att förklara mer hur ekonomistyrningen kan se ut i små tjänsteföretag.

Vi valde att presentera olika metoder för att påvisa läsaren att det finns flerdimensionella styrmedel. Vi ser inte vårt urval som ett hinder eller en snedvridning av studien, eftersom vi har valt att studera företagets mål och strategi för att se om de har grundläggande ekonomistyrning för att realisera detta.

2.4.1 Begränsning av den teoretiska referensramen

En möjlig begränsning av referensramen hade kunnat vara att vi hade kunnat tagit med fler olika styrmedel. En möjlig avsaknad är att gå djupare vad mjuk och hård styrning innebär, en annan eventuell avsaknad kan vara att vi har uteslutit någon teori som speglar om ekonomistyrningen förmedlas genom datorer på ett informellt sätt eller om det är mänsklig kommunikation som utgör förmedlingen av styrningen. Det hade varit en intressant fråga med tanke på att det är IT-företag som vi har valt att analysera.

2.5 Insamling av empirisk data

2.5.1 Urval och avgränsning

Vår undersökning är avgränsad till små IT-företag med 20-100 anställda för att vi förmodar att informationen som kommer att tillhandahållas är tillräckligt för att kunna göra en djupare analys. Vi har valt att intervjua en person från fyra olika företag. Vi anser att intervjuerna levererar ett satisfierande underlag. Urvalet baseras på hemsidan www.allabolag.se, där vi har avgränsat oss till 20-100 anställda och specifikt sökt på SNI-kod. SNI-koden vi har sökt på heter 62020 Datakonsultverksamhet vilket ingår under IT-branschen. Detta för att få en tydlig avgränsning till IT-företag.

2.5.2 Val av respondenter

De respondenter som har intervjuats har alla en projektledare/controller liknande roll inom respektive företag. Vi anser att de valda respondenterna har en god uppfattning om verksamheten och med deras erfarenhet skulle vi kunna tillhandhålla relevant information gällande företagets styrningssystem. Syftet är att samla in data från personalen som sitter och arbetar med de anställdas data/nyckeltal och inte ur de anställdas synvinkel. Detta för att kunna tillhandahålla vår studie med viktigt information samt förse med tydliga svar på frågor som riktats.

2.5.3 Intervjuteknik

Vi kom i kontakt med företagen via telefon för att kunna ha en kort intervju över telefon för att sedan fylla ut svaren med ett antal frågor som vi mailade över till dem, som vi sedan fick tillbakamailade. Det hade känts bättre att kunna få till en kontors intervju, men pga. den korta tidsfristen så var det svårt att lyckas med det.

Vår primärdata består av standardiserade intervjufrågor, vilket innebär att man i förhand har bestämda frågor som även kallas för strukturerade frågor, som kommer att riktas till respondenterna (Lundahl & Skärvad 1999). Vi anser att denna intervjuteknik var lämpligast för vår studies syfte. Då vårt syfte var att få en djupare förståelse av ekonomistyrning inom små företag verksamma i IT-branschen i praktiken, så var denna teknik mest optimal.

2.5.4 Trovärdighet

Det kan uppstå problematik med utförandet av kvalitativa studier i form av komplexitet att generalisera det utfall som tillhandahålls. Detta kan påverka studien och vidare leda till ett

subjektivt resultat uppnås, då intervjupersonerna kan ha en representativ åsikt som inte belyser olika vinklar så kan detta möjligtvis leverera ett missvisande resultat (Holme & Solvang 1997). Det finns flera författare som har riktad kritik mot fallstudier, de anser att metoden brister vid vetenskapliga studier, detta har lett till att metoden inte räknas som trovärdig alltid. Det talas om brister såsom enkelhet, förvrängd information och missvisande analysering av data (Merriam 1994). Enligt Merriam (1994) är det viktigt i den kvalitativa undersökningen skapa en synergi mellan forskaren och intervjupersonen, genom att skapa ett förtroende och förståelse mellan varandra så kan man möjligtvis uppnå sina förväntningar. Detta är något vi har försökt skapa, men pga. tidsfristen för oss och för de intervjuade företagen så lyckades vi inte komma till en kontors intervju, vilket hade förenklat vår empiri insamling och gjort den mer trovärdig. Vi hann på ett företag att fråga två anställda hur de såg på ekonomistyrningen, men det ger ingen överblick då vi inte gjorde det hos resterande företag. Vår empiri hade kunnat vara mer övertygande om den hade innehållit en infallsvinkel utifrån de anställdas syn på företagets arbete med olika styrmedel.

3. Teoretisk referensram

3.1 Ekonomistyrning

Styrning inom ett företag handlar om att koordinera och medvetet rikta företaget enheter mot att arbeta för ett gemensamt mål. Styrningen är metoder som företagsledare använder för att uppnå angivna mål.

Definitionen i Nationalencyklopedin lyder enligt: *Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål.*

Huvudsyftet med ekonomistyrningen är att lyckas uppnå de strategiska målen. Vilket kan förtydligas som modell för implementering av strategier.

Därför är ekonomistyrningens utgångspunkter:

1. Vision, förklarar i vilken riktning företaget vill utvecklas, kan även ge signaler till vad det är man vill uppnå med verksamheten.
2. Affärsidé, förklarar vad företaget ägnar sig åt och hur man ska uppnå visionen.
3. Strategi, klargör hur företaget ska arbeta och uppnå målen, i strategin är det viktigt att företaget förklarar hur man ska arbeta för att nå upp till affärsmodellen och visionen.
4. Verksamhetsplanering, för att kunna applicera strategin är det viktigt att den har nått ut till alla enheter och anställda på företaget. Därför försöker företaget applicera strategin till tydliga verksamhetsmål, så att företaget på enhetligt sätt arbetar för att uppnå samma verksamhetsmål.



Vision och affärsidé är grunden för företagets strategi, för att kunna bearbeta strategin och applicera den i verksamheten är det viktigt att den översätts till så kallade verksamhetsplaner under verksamhetsplaneringen står det mer specifikt hur företaget ska applicera strategin i den dagliga verksamheten.

3.2 Olika grader av styrning

Det finns olika grader av styrning, vi kommer i detta kapitel gå igenom hård- och mjuk styrning respektive formell/organisationsstruktur/mindre formell styrning.

Hård styrning innebär strikt kontroll från styrande enheter för att företaget ska kunna uppnå sina verksamhetsmål. Mjuk styrning innebär att det är en lägre grad av kontroll utav de anställda.

3.2.1 Formell styrning/mindre formell styrning

För att ett företag ska kunna styras effektivt mot sina målsättningar krävs det hjälpmedel så kallade styrmedel. Styrmedlen delas upp i följande grupper: formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formella styrmedel.

3.2.2 Formell styrningssystem

Formella styrningssystemet beskrivs av Ax et al (2015) som det centrala verktyget i företagets ekonomistyrning. Till formella styrmedel hör styrmedel som resultatplanering, budgetering, prestationsmätning och benchmarking (Ax et al, 2015). Enligt Thomasson et al (1996), är den grundläggande utgångspunkten med styrsystemet att tillhandahålla information och upprätta en planering och kontroll över verksamheten.

3.2.3 Informell styrningssystem

Det som kännetecknar informellt styrningssystem är företagskulturen som omfattar begreppen såsom värdering, normer och sociala interaktion (Bakka et al, 1993). Företagskultur ses av många företag som ett styrningssystem för att hålla organisationen i en stark interaktion genom att skapa en atmosfär av värdering och normer, så kan hela organisationen koordinera sig åt samma håll. Företagen jobbar ständigt med att skapa en social interaktion mellan de anställda (Nilsson, 1999). Företagskultur är främst sammankopplad med kunskapsföretag och deras metod av ledning. Det finns företag som jobbar på att låta sina anställda skapa ett socialt band utanför arbetet, en samverkan som skulle kunna skapa lojalitet (Hansson et al, 1997). Det fundamentala med företagskulturen är att den formar medarbetarna till att verka gemensamt och dela med sig sina erfarenheter i det dagliga arbetet. Det förväntas frambringe utbyte av kompetens för företagets medarbetare (Hansson et al, 1997).

3.3 Prestationsmätning

Det finns flera forskare som beskriver begreppet prestationsmätning idag. Enligt Amaratunga och Baldry (2002) så är begreppet omdiskuterat men det finns fortfarande inte någon bestämd definition på det. Denna komplexitet beskrivs främst utav Neely et al. (1995). Enligt Neely et al. (1995) så är prestationsmätning ett verktyg som mäter utförandet och vidare analyserar utfallet som ger underlag för beslutsfattning.

Prestationsmätning kan ses som en vägledare för företagen då det fungerar som ett verktyg vid uppföljning av strategi, för att leda företaget till framgångsfaktorer. Denna process är tänkt att leverera ett optimalt utfall för företaget och vidare utifrån detta möjliggöra för företaget att uppnå sina mål (Anthony och Govindarajan, 2007).

3.3.1 Prestationsmätning: Styrning och strategi

Prestationsmätning kan ses som en strategisk och integrerad process som skapar fördelar till organisationen som ser till att personalen får inblick utav sina prestationer vilket skapar förutsättningar för att individerna i organisationen vidareutvecklas. (Armstrong, 2000). En god inblick utav strategin till personalen, skulle även kunna bidra till att hela organisationen koordinerar sig gentemot ett gemensamt mål. (Kaplan & Norton, 1996)

Det är viktigt att styrningen inte ska användas som en övervakningsmekanism över de anställda och deras handlingar. För att motverka detta bör organisationen låta de anställda delta i valet av strategi (Kaplan & Norton, 1996). Det är även under uppbyggnaden av strategin som den implementeras, vilket gör styrning genom prestationsmätning till ett verktyg för implementering av strategier. (Anthony och Govindarajan, 2007).

En implementering kommer till nytta om den specifikt kan påvisa för personalen hur styrningen kan gynna företaget. Det bör även kringgå vilka som kommer att driva implementeringen och processens tillvägagång (Mills et al. ,1995). Enligt Ammons, (2015) finns det idag flera företag som utför prestationsmätning med hjälp av olika mätningsprogram som kommuniceras genom olika avdelningar i organisationen men besluten tas oftast utav ledningen. Denna typ av beslutfattande kan beskrivas som en mindre bra framgångsfaktor då den kan skapa uppfattningen om att styrningen sker på ett auktoritär sett ur anställdas perspektiv. Det är viktigt att det lägre nivåerna i organisationen är medverkande i utvecklandet av strategi samt med i beslutfattandet. (Ammons, 2015).

3.4 Nyckeltal

Nyckeltalen bör vara utav finansiella och även icke finansiella nyckeltal. Vilket innebär att det är en flerdimensionell styrmodell. Nyckeltalen är till för att följa upp företagets väg mot att förverkliga strategin. Nyckeltalen ska visa om man når det uppsatta målet. Detta skapar förutsättningar för diskussion för hur man kan påverka resultatet av nyckeltalen i verksamheten. (Nilsson et Olve, 2013)

3.5 Belöningsystem

För att motivera de anställda används styrmedlet, belöningsystem som skapas för att höja de anställdas prestationer, vilket bidrar till att verksamhetsmålen uppfylls. Det finns två typer av belöningsystem som riktar sig mot individer eller grupperns prestationer. Dem två typerna är finansiell och icke-finansiella belöningsystem. Den förstnämnda är vanligast ute bland företag, exempel på det kan vara prestationsbaserad lön. (Ax et al, 2015)

Först till en början var belöningsystem utvecklade för chefer, men har alltmer börjat implementeras bland de lägre befattningarna. (Thorpe & Homan, 2000).

Det är en stor utmaning att forma ett meningsfullt och framgångsrikt belöningsystem menar Spitzer, 1996). Det finns flertal faktorer att beakta vid utformning av ett sådant system.

För att lyckas bra krävs det att resultatet är lätt att identifiera och jämföra med historiska prestationer. Det ska även finnas mål för varje mått som man mäter med. Förutom det krävs det att de anställda förstår hur de ska påverka resultatet, men det är även viktigt med regelbunden belöning. För bästa effekt är det viktigt att ersättningen redan är bestämd beroende på hur man presterar. (Lockwood, 2002)

3.6 Budgetering

I alla verksamheter är det viktigt att kunna planera framtiden för att kunna veta åt vilken riktning verksamheten fortgår. Företag kan lägga upp planer för nästa vecka, månad och år genom budgetering. I budgetering går det att få en bra översikt över vilka inköp som är nödvändiga och hur de ska betalas i framtiden. Det kan vara allt ifrån anläggningstillgångar till material för produktion. Det finns tre typer av budgetar:

1. Resultatbudget, visar hur intäkter och kostnader resulterar i ett resultat, här syns det om verksamheten har under året skapat vinst eller förlust.
2. Likviditetsbudget, visar hur likvida medel har införskaffats och använts. Den ger en uppfattning om likviditeten räcker till.

3. Budgeterad balansräkning, visar balansräkningens poster; Tillgångar, skulder och eget kapital vid en specifik tidpunkt.

Budgetering som tidigare nämnt hjälper verksamheten att nå sina verksamhetsmål, mer specifikt kan budgetering bidra till en mer koordinerad och samordnad verksamhet sinsemellan olika grupperingar och enheter. Den hjälper även att kommunicera i verksamheten och med ansvarsfördelning. Detta bidrar även att öka medvetenheten bland de anställda och bidra till ökad motivation när det finns en tydlig målsättning för verksamheten.

Enligt Ax et al (2015) är budgetering ett viktigt verktyg, då den hjälper företagen att identifiera för- och nackdelar med dess ekonomistyrning. I industriföretagen beskrivs det främst om begrepp som produktionsbudget, inköpsbudget och investeringsbudgeten det är oftast relaterad med varuproduktionens process. Medan man inom tjänsteföretag väljer att fokusera sig främst på personalbudget, administrationsbudget och försäljnings budgetering, det är anställda och medarbetarna som beaktas särskilt med denna budgeteringsmetod. Enligt Anthony et al, (2014) finns det inga omfattande skillnader mellan budgetering i de olika verksamhetsinriktningarna: industriföretag och tjänsteföretag. Det är relativt lika och kan därför upprättas på samma vis.

3.6.1 Top-down och Bottom-up

Anthony och Govindarajan (2007) nämner att det finns två olika sätt att lägga upp en budgeteringsprocess för ett företag, top-down och bottom-up. Top-down innebär att ledningen eller de som styr, bestämmer hur budgeteringen ska se ut och sätter målen för de anställda. Medan Bottom-up är motsatsen, den bygger på att de anställda får vara med och bestämma målen i budgeten. Bottom-up anses involvera de anställda mer i strategi utformningen vilket resulterar att de anställda kan vara mer motiverade och medvetna om vad som förväntas utav dem om de själva får vara med och påverka målen. Det som beskrivs som negativt med Bottom-up är att det är en mer kostsam metod än Top-down. Top-down anses vara mindre resurskrävande och mer auktoritär då det är ledningen som bestämmer de ekonomiska målen, det är alltså mer centraliserad metod (Ax et al, 2015).

3.7 Benchmarking

Benchmarking går ut på att jämföra företaget/enheten med ett utomstående företag/annan enhet, som bedriver exakt samma verksamhet för att ta lärdom av en bättre presterande funktion. Det kan handla om produktutformning, hur man hanterar kundrelationer,

tillverkning eller administrativt arbete. Med andra ord försöker verksamheten ta till sin kunskap som motsvarande part besitter och göra bättre (Ax et al ,2015).

3.8 Ekonomistyrning i tjänsteföretag

När man talar om ekonomistyrning är det främst två verksamhetsinriktningar som lyfts fram industriföretag och tjänsteföretag. Det traditionella förfarandet inom ekonomistyrnings teorier riktas främst mot industriföretagen det vill säga varuproducerande företagen. Utgångspunkten i en industriföretag är att utbjuda varor i en marknad efter en produktionsprocess (Anthony et.. al 2014).

Ekonomistyrning för tjänsteföretag är ett mindre diskuterat ämne då traditionella teorier som erhålls omfattar främst industriföretagen. Det är därför väldigt svårdefinierat om hur ekonomistyrning kan implementeras i tjänsteföretag (Anthony et al, 2014).

Det som kännetecknar industriföretagen är dess kapitalintensiva produktionsmetod, medan tjänsteföretag karakteriseras för deras arbetskraftsintensiva metoder (Anthony et al, 2014). Tjänsteföretag klassificeras istället som icke varuproducerande företag, det som skiljer tjänsteföretag från traditionella varuproducerande företagen är att dess produkter inte karaktäriseras som varor. Det som produceras inom tjänsteföretag erbjuds på marknaden i form av service eller tjänst. Några exempel på sådana är konsultföretag, serviceföretag etc. (Olsson, 2001). Det ryms olika typer av verksamheter inom begreppet tjänsteföretag, för att tydliggöra skillnaderna har man delat in företagens sysselsättning i två olika kategorier som kunskap- och arbetskraftsintensiva företag, där man beaktar skillnaden genom att titta på dess centrala metoder att utföra tjänsten (Samuelsson, L.A 1992). Enligt Silvestro (1992) kan man dela in tjänsteföretagen i tre olika kategorier till exempel *professionella tjänsteföretag* som kunskapsintensiva, medan *mass services* och *service shop* kan definieras både som kunskap- och arbetskraftsintensiva företag.

Tjänsteföretagen är kunskapsintensiva och därför anser man att de anställda är ständigt i behov av kompetensutveckling för att utföra unika tjänster för kunderna (Samuelsson, L.A 1992).

Enligt Ditillo (2004) är det viktigt att kunskapsintensiva företag skapar ett kommunikationssystem som frambringar förutsättningar för de anställda att kunna kombinera sina specialkunskaper och i samband med detta vidareintegrera ny kunskap. För att uppnå en effektiv kompetensutveckling bör kunskapsintensiva företag använda informella

kommunikationskanaler som ett verktyg för att kunskapsintegrationen skall ske på ett effektivt sätt (Ditillo, 2004).

3.9 Ekonomistyrning i små företag

Små företag är oftast väldigt flexibla till följd av frekvent skiftande arbetsuppgifter och kontakten mellan chefen och medarbetarna är väldigt personlig (Bohman & Boter 1984). Enligt Davila (2004) bör små företagen vara beredda på nya utmaningar i takt med expanderingen, det kommer att vara nödvändigt med utökad ekonomistyrning då nya strategier formas. Davila (2004) menar att utökad ekonomistyrning hos växande företag kan leda till förstärkning inom ledningen med nya chefer som värvas. Det resulterar som en injektion för företaget, då deras erfarenhet kan vara värdefull för företagets tillväxt. Detta kan betraktas som en positiv förändring.

Enligt Davila (2004) kommer den traditionella informella styrningen hos små företagen onekligen att skifta i viss omfattning och skuggas ut av mer formell styrning i samband med tillväxten. Detta kommer troligtvis leda till att sociala interaktioner och organisationskulturen minskar samt att den nära kontakten med chefen tynar bort (Davila 2004). Enligt Wilkinson (1999) kan detta leda till komplexitet för bedömning utav verksamhetens anställda, när formella styrningsmetoder implementeras i små företag. Den öppna och enkla kommunikationen i små företag fungerar som ett hjälpmedel för ledningen vid bedömning av anställdas prestationer. Det finns en familjär atmosfär som skapar ett förtroende och leder till att de anställda kan på ett rättvist sätt belönas för deras insatser (Wilkinson 1999; Davila 2004). En anledning till att små företag inte kan implementera eller använda ekonomistyrningen på ett effektivt sätt är dess otillräckliga resurser jämfört med stora företag. (Lavia López & Hiebl, 2015)

4 Empirin

Vi vill börja empiri avsnittet med att beskriva vår utgångspunkt i val av företag. Företagen som vi fick tillfället att intervjua ville gärna hållas som anonym i rapporten. Vi har utifrån denna begäran av företagen titulerat dem som företag A, Företag B, Företag C och Företag D. Det som kännetecknar respondenterna är att de är konsulter med chefsbefattning och är verksamma i tjänsteföretag. Vi har utgått ifrån en nationell koncentration i valet av företag.

4.1 Beskrivning av företag

Företag A är en datakonsultverksamhet som har cirka 70-80 anställda med kontor som är placerat i Malmö. Företaget hade tydliga tillväxtmål med fokus på tillväxt bland antalet anställda. Det framgår i deras bokslut om en ökning av antal anställda från 50 anställda har man ökat till cirka 80 anställda de senaste tre åren. Företaget uppfyller sina mål stadigt för varje år då även omsättningen har ökat i relation till ökad personal.

Företag B är en datakonsultverksamhet som har cirka 30 anställda och är verksamma i Malmö. Företagets tillväxt mål var att öka i omsättning med samma antal anställda. Företaget anser att de har uppnått det optimala antalet av anställda i dagsläget. Det framgår i företagets bokslut att man har ökat kontinuerlig i antal anställda från 18 anställda på tre år till 30 anställda, det har även skett en ökning i omsättning i samband med detta.

Företag C är en datakonsultverksamhet som har cirka 90-100 anställda och har sitt säte i Malmö. Företagets mål är att växa och uppnå ökade marknadsandelar i Sverige för att sedan även gå in på den Nordiska marknaden. Företaget har ökat både i omsättning och antal anställda det senaste tre åren och det finns en stabil tillväxttakt som framgår i deras bokslut.

Företag D är en datakonsultverksamhet som har cirka 60-70 anställda på deras kontor i Lund. Företaget har haft en stabil tillväxt det senaste tre åren med ökning av omsättning och antal anställda. Företagets tillväxt mål uppfylls när man tittar på dess siffror, företaget vill behålla denna tillväxttakt för kommande åren genom en stabil ökning av omsättningen.

4.2 Mål för företagen:

Resultatet visade att företagen vill växa, vissa vill växa i antalet anställda medan vissa i omsättning men vill bevara storleken på verksamheten.

Företag A har väldigt tydliga strategiska mål som de följer. Det är främst i antalet anställda som företaget vill växa. Företag A menar att en ökning av anställda skulle effektivisera dem på marknaden och de skulle på ett enklare sätt kunna nå sina kunder och

hjälpa dem med deras utmaningar. Man menar att i samband med ökning av anställda kommer omsättningen självklart också att öka, det vill säga ett bättre utfört arbete skulle självfallet frambringa en växande omsättning.

Företag D skiljer sig från Företag A då de fokuserar både på att växa i omsättning och antal anställda. Företaget arbetar därför väldigt resolut mot deras uppsatta mål. De använder omsättning som indikator för att mäta och följa upp deras strategi. Företaget har haft en omsättningsökning jämfört med förra årets räkenskapsår, man ser denna ökning som bevis på att de lyckats uppnå sina uppsatta mål. Det finns redan nya mål som företaget har satt upp inför kommande år, det är på samma sätt året innan att alltså öka omsättningen och även öka i antal anställda. Företag B och Företag C prioriterar en ökad omsättningsökning och fokuserar inte riktigt på att öka antalet anställda. Nedan följer resultatet som vi fick från ovan nämnda:

Företag B har främst omsättningsökning som strategi. De vill ständigt öka i omsättning men önskar å andra sidan behålla samma antal anställda. Skälet till att företaget vill stanna på samma antal anställda är deras oro över att den nära och familjära atmosfären i organisationen kommer att försvinna i takt med tillväxten. Enligt företaget kommer man säkerligen med tillväxten ha mindre uppsikt över företaget och senare även förlora den personliga kontakten med de anställda, det är företagets stora bekymmer gällande en tillväxt.

Likaså gäller det för Företag C där tillväxt är det centrala målet. Företaget vill främst uppnå en ökad marknadsandel i Sverige för att expandera vidare på den nordiska marknaden. Företag C vill breda ut sig och arbeta mot en nationell och global kundkrets, med en ökad omsättning ser företaget möjligheten att breda ut sig till en större marknad.

4.3 Ingen brist på ekonomistyrning

Vi ställde frågan om de ansåg att deras anställda hade brist på följande: Tydliga riktlinjer, motivation och personlig kompetens. Alla tillfrågade företagen ansåg att det inte fanns en brist på nämnda variabler. Vi ville dubbelkolla med de anställda om det stämde, så vi fick lov att skicka en enkät till de anställda där vi ville se hur de såg på frågan. Det visade även sig att de anställda var nöjda och såg ingen brist på nämnda variabler.

4.4 Anställdas delaktighet i målen:

I alla fyra företag har personalen en påverkan när det gäller att arbeta upp de strategiska målsättningarna. I Företag A fick vi följande svar: *“Naturligtvis är personalen högst delaktig*

i arbetet när strategiska målsättningar skall utformas. Det är viktigt att alla delar i organisationen är med vid en disponering. De anställda är med under budgeteringsprocessen och budgeten sätts i samråd tillsammans”. Liknande svar fick vi från Företag B som förklarar att de låter alla anställda vara med att påverka målen genom månadsmöten där de anställda får säga vad de tycker och hur möjligheterna är för att nå dem.

Företaget D försöker förankra de strategiska målen med de anställda genom att tydliggöra och redovisa resultat. Tanken med denna interaktion är att låta personalen göra en uppföljning av strategier och vara med vid beslutfattanden, för att hålla personalen uppdaterad hur företaget ofta uppföljningsmöten. Vi fick följande kommentar från företaget: *“Vår budgeteringsprocess görs tillsammans med de anställda, det är ju trots allt dem som är ute och arbetar på fältet, så de bör ha bäst koll. Budgeteringsprocessen görs gemensamt.”*

Företag C svarade liknande, där vi fick följande svar:

“De anställda har en stor roll i dess tillväxt. Utan deras kunskap och erfarenhet skulle företaget haft svårt att uppnå de uppsatta målen. Företaget ser de anställdas medverkan som väsentlig i utformning av strategi, företaget vill därför att personalen tar del i beslutsfattandet. Våra anställda får vara med i budgetprocessen och tillsammans diskuterar vi vilka mål som är rimliga att ha”

4.5 Användning av nyckeltal

Alla företag i studien använder sig utav någon form av nyckeltal för vidare analys av verksamhetsstyrning. Nyckeltalen som de valda företagen arbetar med är både icke-finansiella och finansiella.

Nyckeltalen överlag beaktar främst de anställdas effektivitet och kundnöjdhet. Men vidare beskrivning följer nedan.

4.5.1 Finansiella nyckeltal

Företag A använder sig utav olika nyckeltal vid deras verksamhetsstyrning som de lagrar för att kunna bedöma företagets framtida ekonomiska planering. Det handlar om timpris, debiteringsgrad, utfall mot budget, personalomsättning och sjukfrånvaro.

Företag C använder också debiteringsgrad. Det anses vara ett väldigt användbart nyckeltal då den åskådliggör företagets effektivitet i att sälja sina tjänster .

“Vi anser även att resultat per anställd är ett viktigt nyckeltal. Framför allt är den väldigt starkt kopplad till tjänsteföretag tycker man, då företaget tillhör denna verksamhetsinriktning

anser man den som optimal. Det blir enklare för företaget att jämföra sig med sina konkurrenter som är verksamma inom samma bransch genom att tillämpa denna nyckeltal.”

Enligt företaget kan man genom detta nyckeltal ständigt vara uppdaterad om förändringar som sker i marknaden för att sedan följa upp utvecklingen.

Företag D följer även utvecklingen kring de anställda genom att använda nyckeltalet personalomsättning. Tanken med detta nyckeltal är att följa utvecklingsläget gällande personalstyrkan i företaget och utifrån informationen avgöra om ny personal med kunskap är nödvändigt att rekryteras. När det handlar om kompetens menar företaget att nyckeltalet utbildningskostnader är betydelsefull, för det som karakteriserar ett framgångsrikt tjänsteföretag är just kompetensutveckling. Företaget anser kompetens som en viktig del i utformning av strategi.

Företag B använder inte lika mycket som ovannämnda företag. De säger sig använda mest omsättning per anställd under olika tidsintervaller såsom månad, vecka, dag och per timme.

4.5.2 Icke finansiella nyckeltal

De icke- finansiella måtten är på samma sätt som de finansiella måtten väldigt viktiga för Företag A där de svarade på frågan med följande svar: *“Att få reda på kundnöjdhet är av yttersta vikt för vårt företags verksamhet. Kundnöjdhet är det vi eftersträvar för att kunna få ett bra rykte vilket leder till ökning av kunder i och med att vi erbjuder högklassiska tjänster.”*

Företag D svar på om de arbetar med icke-finansiella nyckeltal löd följande:

“Vi mäter kundnöjdhet via särskilt utformade enkäter som skickas till kunder efter avslutat projekt. Utgångspunkten med enkäten är att tillhandahålla kundernas bedömning om det utförda projektet och enskilda konsulterna. Vi lägger inte särskilt mycket tid på kundnöjdhet.”

Företag B anser att de har en väl fungerande metod för att mäta kundnöjdhet. Följande svar fick vi från Företag B:

“Det finns ett formaliserat mätsystem som företaget ofta drar fördel av när man mäter kundnöjdhet, man skickar en enkät till kunden efter avslutat arbete för att få en utvärdering på det utförda arbetet. När enkäten fylls i av kunden får den välja att vara anonym. Iden med detta system är att företaget skall få en mer trovärdig och konstruktiv feedback på resultatet. Företaget anser att denna typ av mätsystem är svår att implementera i ett IT-företag med få anställda, att de har lyckats implementera det i dess ekonomistyrning ses som en stor bedrift.”

Det framgick att Företag C har liknande metod för att mäta kundnöjdhet som framgick som deras enda icke-finansiella nyckeltal som de arbetade mycket med. Följande svar ger Företag C syn på sin mätning av kundnöjdhet. *Det finns inte några konkreta nyckeltal för att mäta kundnöjdhet. Företaget följer upp och mäter det genom intervjuer med syftet att tillhandahålla kundens uppfattning om företaget och dess offererade tjänster. Intervjun sker oftast efter avslutat projekt.*”

Företag D stod ut bland de fyra objekten med ett system för att mäta och utveckla personalens kompetens. *“Företaget har skapat ett formaliserat system för att samla in data gällande anställdas kunskaper, till exempel genom en inrättad kunskapsmatris kan företaget utvärdera personalen genom att gardera matrisen på en skala från 1-10. Företaget vill på så sätt kunna få en uppsikt över anställdas kompetens och vidare utifrån det avgöra om personalen bör vidareutvecklas. Matrisen kommuniceras senare med anställda genom medarbetarsamtal. I företaget har man främst riktat fokus på att vidareutveckla prestationsmätningar då företaget i takt med ökning av anställda varit beroende av en mer formaliserad styrningsmetod har man investerat i nya prestationsmätningssystem.”*

4.6 Budgetering

Alla fyra företagen använder sig av budgetering idag, det framkom att nästan alla är nöjda med hur budgeteringsprocessen fungerar förutom Företag C.

Företagets C ekonomistyrning präglas väldigt mycket av budgetering, även om företaget ser budgeteringen betydelsefull har man ändå vid flera tillfällen tidigare diskuterat om det är nödvändig med en upprättning av budget för tjänsteföretag. Företaget har haft en åsikt om att budgetering eventuellt inte är nödvändigt, då endast genom att titta på företagets siffror och jämföra resultat från föregående räkenskapsår skulle man möjligtvis få en överblick över den ekonomiska planeringen. Enligt den intervjuade personen så förklaras det vidare på följande sätt: *“Vi har inte genomfört denna idé då försvinnande av budget skulle leda till att värdefull information går förlorad, genom budgetering tillhandahåller företaget en omfattande beskrivning på det strategiska arbetet. Företaget följer upp sin budget ständigt minst med en veckas intervaller för att hela tiden vara uppdaterad genom att följa prognoser för att se den ekonomiska ställningen i företaget.”*

Företag A beskrev sin budgetering som följande: *“Budgetering är ett grundläggande verktyg för oss, utifrån budgeten kan företaget ha en överblick över företagets olika ekonomiska*

perspektiv under den närmaste framtiden. Den skapar trygghet i arbetet man utför och de följer upp budgeten varje vecka för att tillhandahålla informationen i ett tidigt skede.”

Företag B anser att de arbetar med en väl formaliserad ekonomistyrning.

“Genom upprättning av budgetering tillhandahålls värdefull information i form av beräknad arbetade timmar per kund. Företaget ser även varje månad över hur många timmar som de förväntas lägga totalt på kunderna och hur mycket omsättning de vill nå per anställd och för företaget. Informationen gällande resultatet förmedlas till de anställda varje månad som det nämns i texten ovan, sedan görs det en utvärdering då man jämför föregående månad med den aktuella månaden för att se sina fördelar och nackdelar.”

Företag D ser budgeteringsprocessen som ett hjälpmedel för att nå verksamhetsmålen. De arbetar ständigt med budgetering och tycker att det är en effektiv metod. *“Vi kan genom denna process, ha möjligheten att få ett perspektiv över sin finansiella position. Det eftersträvas i företaget att översätta de strategiska målen till mer konkreta och mätbara mål som hela organisationen kan ta del av och följa upp. Därför anses budgetering vara en viktig del av företagets ekonomistyrning. Företagets budget upprättas för ett år framåt med uppdelad utvärdering per månad.”*

4.7 Belöningsystem

Hälften av företagen har idag ett belöningsystem som omfattar alla anställda på respektive företag. Företag C och A är de som inte har ett belöningsystem för alla, så här svarade Företag A på frågan: *“Vi har inte något belöningsystem idag som omfattar alla anställda, men det finns ständigt diskussion från ledningens sida om att införa någon typ av incitamentsprogram, förslagen florerar runt men det har inte skett någon implementering ännu. Den aktuella belöningsystemet är väldigt enkelt utformad det är endast vissa av personalen som får ta del av bonusen, företaget ser till att belöningen har ett lågt värde med anledning av att motverka en motsättning som kan uppstå mellan de anställda.”*

Företag C som gav liknande resultat svarar följande:

“När det gäller belöningsystem har företaget inget för sina konsulter det är endast säljarna som får ta del av ett incitament. Det incitament som säljarna får ta del av är provision de får en rörlig ersättning som grundas på deras prestationer. De får en procentuell andel av försäljningen under en månads period, enligt företaget är det enklare att mätta säljarnas tid därför föll valet av provision som den optimala belöningsystemet för deras utförda arbete.”

I Företag B och C så framgick det att det finns ett belöningsystem vissa av anst.

Företag B gav följande svar: *“Det finns tillgängligt belöningsystem för företaget i form av bonus, när de anställda uppnår målen som var uppsatta från tidigare månaden. Vi anser att de har ett väldigt effektivt belöningsystem när man uppnår målen har de anställda rätt till en bonus på 30-40% av dess grundlön. Vi har upptäckt att den här typen av belöningsystem är väldigt optimal för dess verksamhet då anställda har ständigt motivationen och lägger ribban högt för varje månad som startar”. Det är även viktigt att de vet hur mycket de kan tjäna beroende på deras prestation. Vi har en trappa med hur mycket man måste tjäna in för att få bonusen.”* Nedan följer Företag D version av belöningsystem.

“Vi har belöningsystem både för konsulterna samt säljarna, vi har inga tydliga motiv gällande valet av incitament. Den enkla beskrivningen från företaget är att säljarna har provisionslön som är baserat på deras prestationer det innebär att en procentuell andel delas ut till säljarna utifrån försäljning nivå. Konsulter erbjuds istället personaloption som incitament det innebär att företaget erbjuder de anställda att köpa aktier till en förutbestämd pris. Tanken med belöningsystemet är att konsulterna skall känna sig som en del av företaget genom att erbjuda dem förmånliga villkor vill man säkra konsulter om att stanna längre i företaget.”

4.8 Kommunikering av prestation

Företag A utvärderar prestationen hos de anställda främst genom informella metoder. *Vi kommunicerar prestationen varje kvartal via utvecklings – och uppföljningssamtal. Det sker utvärderingar även genom formella metoder men den primära utgångspunkten äger rum genom informella samtal.*

Företag B förklarar följande: *“I dagsläget har personalen inom verksamheten tydligt beskrivna roller då man främst genom informella samtal och möten förmedlat detta i organisationen. Det finns konsulter, gruppchefer och säljare tillgängligt i verksamheten, konsulterna hjälper kunden med olika tekniska lösningar de har inte rollen som försäljare utan det sköts av säljarna. Konsulterna skall endast arbeta ute med kunden och lägga fokus på att utföra ett effektivt arbete. Företaget eftersträvar att erbjuda sina kunder professionella tjänster.”*

Företag C förmedlar också mycket av informationen till de anställda genom informella kanaler. Respondenten svarade följande : *“Det är en nära och familjär atmosfär som är tillgänglig i företaget. Detta leder till att ledningen har en enkel väg att gå för att bygga upp en uppfattning om de anställdas prestationer genom kontinuerlig utvecklingssamtal som sker*

varje år. I samband med att tillväxt har ökat genom att antalet anställda ökat antas det leda till svårigheter kring utvärdering, för att reducera denna komplexitet som uppstår anser företaget att investering på nya styrningsmetoder i framtiden kan vara nödvändigt.”

Respondenten för företag D svarar följande: “Vi har kontinuerlig utvärdering om anställdas prestationer. Det finns inte några tydliga riktlinjer gällande tid. Då företaget har en familjär atmosfär finns det inte några svårigheter att förmedla utfallet med informella metoder eller låta den anställde själv analysera sitt resultat.”

4.9 Överblick av ekonomistyrning

Företag A tycker att ekonomistyrning och dess arbete med nyckeltal är en välbehövlig tillgång för företag. De förklarar det genom följande citat: “Vi ser inte nyckeltalen som en belastning utan mer som ett nödvändigt verktyg för att tillhandahålla olika prognoser gällande företagets ekonomiska situation. De anställda är ofta uppdaterade om företagets resultat oavsett om utfallet är negativt eller positivt.”

När vi sedan ställer en följdfråga om företaget har sett över möjligheten att vidareutveckla ekonomistyrningen så svarar respondenten följande:

“Vi har i nuläget inget behov utav nytt ekonomistyrningssystem men i takt med att företaget växer i anställda och omsättning kommer man högst sannolikt vara beroende av nya ekonomistyrningssystem. De som möjligtvis begränsar företaget från att implementera nya styrsystem är antal anställda, det uppfattas som ett hinder då brist på mänskliga resurser kan leda till att styrningen blir svag och uppföljningen av strategin inte blir effektivt.”

Företag B formulerade sig enligt följande:

“Företagets nuvarande ekonomistyrning ses som optimal. Måtten som används är tillräckliga för att kunna analysera dess aktuella strategier. Implementering av nya styrningsmetoder kan leda till att det inte följs upp effektivt då företaget inte har en ekonomisk controller. Det skulle vara kostsam att rekrytera ny personal.”

De beskriver också att komplexiteten finns kring tiden man menar att de har ont om tid att lägga effort på nya styrningsmetoder.

Vidare förklaras det att företaget arbetar ständigt med att främja de anställda genom att uppmuntra dem med informella samtal och låta all data var tillgängligt mellan personalen för att minska intern konkurrens mellan anställda. Företaget anser att denna metod kommer att främja en vidareutveckling av de anställda. Genom reducering av konkurrens kommer det förmodligen skapas ett större social interaktion mellan anställda.

Företag C formulerade sig följande kring deras ekonomistyrning:

“Företaget ser inte några begränsningar med verksamhetens styrningsmetoder utan snarare anser man att det bör ske fler investeringar på nya ekonomistyrningssystem, då företaget ser förutsättningar för en implementering i takt tillväxten både i form av kapital och personalstyrka. Vi anser att man bör investera mer på formella styrningsmetoder i takt med expanderingen, för att endast informella metoder kommer förvisso inte vara lika effektiv de bör kombineras med formella metoder för en lyckad styrning “

Företaget menar att de måste vara realistiskt gällande framtiden den familjära atmosfären kommer att svalna i samband med tillväxten och den nära kontakten kommer att försvinna.

För Företag D finns det inte direkt några begränsningar för att använda styrningsmetoder inom verksamheten men företaget nämner att behovet kan komma inom en snar framtid att öka. *“Vi har lärt oss att ett behov av nya styrningsmetoder kommer i takt med tillväxten, det är främst formella styrningsmetoder som kommer att krävas. Nu när företaget i nuläget har målet att utvidgas och utbjuda sina tjänster i en större marknad är det viktigt att informella och formella styrningsmetoder används på ett effektivt sätt.”*

Företaget menar i och med att skiftet från regional/nationella marknaden till en global marknad kan kräva tydliga utformade strategier som bör förmedlas på ett effektivt sätt genom båda styrningsmetoder.

5 Analys

5.1 Strategi och verksamhetsplanering

Vid undersökningen framkom det tydligt att företagen har uttalade mål och strategier som de följer för att nå verksamhetsmålen för att skapa tillväxt. Det visade sig att de olika företagen har olika typer av syn på vilken tillväxt de vill generera. Företag A vill öka i andelen anställda för att kunna ta på sig fler kunder och öka omsättningen, medan Företag D vill liknande men uttalar tydligt att de både vill växa i anställda och omsättning. Företag B och C formulerade sig tydligt att de vill växa omsättningsmässigt men Företag B skiljer sig då, de tycker att deras storlek i antalet anställda är lagom.

De vill alltså effektivisera arbetet kring sina anställda med ökad omsättning, förklaringen till detta beror på att de tycker att företaget har en god och familjär atmosfär och är rädda för att gå miste om det om det växer. Det är främst företag A och B som antyder detta. Bohman & Boter (1984) förklarar detta genom att belysa småföretagens tillväxt som en försvinnande av betydelsefulla egenskaper såsom nära kontakt med ledningen.

Denna oro som företagen uttrycker kan sammanföras med beskrivningen om att den informella styrningen kommer att skuggas av mer formell styrning i samband med tillväxten, de sociala interaktionerna minskar och nära kontakt med chefen minskar (Davila, 2004). Företagen påpekar också att inblick i styrningen blir mer komplicerad om de skulle ha fler anställda. Denna förklaring tyder på att de små företagen inte är i behov av något komplicerat ekonomistyrning när de förblir små, men i samband med tillväxt när företagen utformar nya strategier finns det behov av fler ekonomistyrningssystem. Det kan liknas med beskrivningen av Ax, Johansson & Kullvén där författarna menar att det som främst skiljer små företag från dem stora är dess strategier, små företagen jämfört med stora har väldigt enkelt utformade strategiska målsättningar.

Det som beskrivs av författarna kan förankras väldigt starkt med små företagens oro vid en tillväxt, även om de är tydliga med sina strategier så är de också medvetna om att den aktuella ekonomistyrningen inte är tillfredställande nog vid tillväxt. Företag A och B är medvetna om deras brister när det gäller resurser, det stämmer in bra med förklaringen om att implementering eller användning av ekonomistyrningen sker inte på ett effektivt sätt om det inte finns tillräckligt med resurser (Lavia López & Hiebl, 2015).

Det framgår tydligt att ur ett ekonomistyrningsperspektiv så har de tillfrågade företagen utvecklat ekonomistyrningens utgångspunkter. Vi utgick från att respondenterna hade en tydlig affärsidé och vision. I teori kapitlet förklaras kombinationen av vision och

affärsidé som lägger grunden för strategin följande: *“Vision och affärsidé är grunden för företagets strategi, för att kunna bearbeta strategin och applicera den i verksamheten är det viktigt att den översätts till så kallade verksamhetsplaner under verksamhetsplaneringen står det mer specifikt hur företaget ska applicera strategin i den dagliga verksamheten.”*

Företagen använde sig av verksamhetsplanering för att förmedla sina delmål, vilket var att öka i omsättning och antalet anställda. Vilket senare förmedlas och följs upp genom prestationsmätning genom nyckeltal och budgetering inom fasta tidsintervaller. Det finns tydliga riktlinjer på att små IT-företag använder sig utav grunden för ekonomistyrning, dess utgångspunkter.

Vi stämde av med anställda om de uppfyller följande kriterier:

“Enligt Merchant & Van der Stede, (2007) finns det tydliga brister med verksamheter som har avsaknad av en väl fungerande styrning, ger följande konsekvenser för anställda och verksamheten:

- 1. Brist på tydliga riktlinjer, vilket leder till att anställda presterar sämre om förväntningarna på personalen inte lyfts fram.*
- 2. Brist på motivation, även om anställda har tydliga riktlinjer kring syftet med deras arbetsuppgifter kan det förekomma brist på motivation. Det kan innebära att anställda tar beslut för att gynna sina personliga intressen istället för företagets. Vilket påverkar verksamhetens intressen negativt.*
- 3. Brist på personlig kompetens, vilket gör att anställda som har motivation och tydliga riktlinjer räcker inte alltid till för att prestera på bästa sitt yttersta. Det kan innebära att anställda inte besitter på erfarenheten eller kompetensen som krävs för att klara av uppgifterna på ett önskvärt sätt.”*

Men det visade sig att alla företagen hade tydliga verksamhetsplaner som resulterade i en fungerande styrning. Vilket förtydligar att små IT-företag arbetar väl med fungerande ekonomistyrningssystem.

5.2 Anställdas delaktighet i målen:

Anthony och Govindarajan (2007) förklarar att bottom-up involverar medarbetarna i strategi och budgeteringsprocessen medverkar till ökning av motivation och att blir medvetna om vad som förväntas av dem. I bottom-up får de anställda vara med och bestämma målen i diskussion med ledningen. Det visade sig i undersökningen att samtliga företag låter de anställda vara med i budgeteringen vilket är en tydlig indikation på att de involverar de

anställda i strategi utformningen. Det bidrar till en mer engagerad personal vilket är viktigt i en kunskapsintensiv bransch som IT.

Ett citat från Företag A: *“Naturligtvis är personalen högst delaktig i arbetet när strategiska målsättningar skall utformas det är viktigt att alla delar i organisationen är med vid en disponering. De anställda är med under budgeteringsprocessen och budgeten sätts i samråd tillsammans”* beskriver vilket positiv syn de har på att personalen ska involveras i strategi utformningen. Vi anser att denna inställning genomskådas i alla tillfrågade studieobjekt.

5.3 Budget

I alla verksamheter är det viktigt att kunna planera framtiden för att kunna veta åt vilken riktning verksamheten fortgår. Företag kan lägga upp planer för nästa vecka, månad och år genom budgetering (Ax et al,2015). Alla fyra företagen använder sig av budgeteringsprocess, de anser att budgetering tillhandahåller dem med nödvändigt prognoser om dess framtida planer. Företagen upprättar budgeten inom olika tidsintervaller där företag A och företag C, planerar budgeten varje vecka medan företagen B och D upprättar det varje månad.

Samtliga av företagen lägger fokus på personal- och försäljnings budgetering med fokus på anställda. Det stämmer bra överens med Ax et al (2015) beskrivning om att budgeteringsmetod som verkställs i ett tjänsteföretag beaktar särskilt de anställda och resten av medarbetarna. Anthony et al beskriver budgetering som ett viktigt verktyg för tjänsteföretag. Det stämmer relativt bra in med samtliga av företagen det var endast företag C som förde diskussionen samt ifrågasatte nödvändigheten. Det funderingar som företaget hade kring budget var att tjänsteföretag möjligtvis genom att endast läsa av siffror och titta på senaste räkenskapsår avstå från användning av budget. Även om företaget haft förslag står man ändå fast vid att budgetering är ett viktigt verktyg för företaget. Sammanfattningsvis kan det konstateras att alla företagen är enade om betydelsen av budgetering i ett tjänsteföretag, även om det finns vissa funderingar (Ax et al, 2015).

Anthony et al beskriver budgetering som ett hjälpmedel för företagen att identifiera för- och nackdelar med dess ekonomistyrning. Det teorier som framförs av författarna förstärks av företagens påståenden gällande budgetering.

5.4 Analys av Belöningsystem

Vid analys av studieobjekten så går det att framgå att alla tillfrågade har någon typ av belöningsystem, i iallafall rör det sig om finansiell ersättning. Det vi kom fram till att hälften

av de tillfrågade hade ett belöningsystem som endast berörde vissa avdelningar eller befattningar. Så här formulerade sig Företag A: *“Vi har inte något belöningsystem idag som omfattar alla anställda, men det finns ständigt diskussion från ledningens sida om att införa någon typ av incitamentsprogram, förslagen florerar runt men det har inte skett någon implementering ännu. Den aktuella belöningsystemet är väldigt enkelt utformat det är endast vissa av personalen som får ta del av bonusen, företaget ser till att belöningen har ett lågt värde med anledning av att motverka en motsättning som kan uppstå mellan de anställda.”*

Företag C och B hade ett system som omfattar alla, om man utgår från kriterierna för ett lyckats belöningsystem så visar det sig att de följs. Företag B visade oss en tydlig beskrivning på vad som måste uppnås för att få en viss bonus. Det visar att de anställda vet exakt vad det är som krävs för att få ut en specifik summa. Den är alltså formaliserad, här framgår det tydligt att Företag B har mest utvecklat belöningsystem än resterande. Vad vi fick intrycket så, verkar det även som om Företag B är mest givmilda om man ser till hur stor del i bonus de anställda kan få. Det vi kan konstatera är att belöningsystem finns i små IT-företag, inte i alla men iallafall finns det en del företag som arbetar med denna typ av styrmedel.

5.5 Benchmarking

Inför studien hade vi anat att denna typ av företag inte arbetar med benchmarking i större utsträckning, men vi valde ändå att ha med det i våra enkäter. Det visade sig stämma rätt bra, då ingen av de tillfrågade säger sig använda sig utav benchmarking. Vi fick följande kommentar från Företag A: *“Det är inget vi sysslar med, vi vet vad vi gör och det gör vi bra. Vi känner inte att vi har mycket att lära från våra konkurrenter för dem är bra på sitt sätt. Så har vi nischat oss.”* Det var ungefär samma inställning vi fick från de resterande tillfrågade företagen i studien. Små IT-företag verkar säkra på att de gör rätt saker och utstrålar en självsäkerhet som inte syns ofta bland andra branscher.

5.6 Prestationsmätning

Prestationsmätning har många benämningar såsom nyckeltal eller styrtalet och undersöker prestationer som hittills har utförts eller ska utföras. (Ax et al, 2015) Nyckeltalen bör vara utav finansiella och även icke finansiella nyckeltal. Nyckeltalen är till för att följa upp företagets väg mot att förverkliga strategin som är uppsatta (Nilsson et Olve, 2013). Alla

företag i studien anser att nyckeltalen är ett viktigt verktyg i analysen av dess uppsatta strategin. Samtliga av företagen använder sig utav finansiella och även icke finansiella nyckeltal, nyckeltalen som används beaktar främst företagets anställda och kundnöjdhet. Vi har vid intervjuerna fått reda på att alla tillfrågade företagen arbetar med bägge typer av nyckeltalen. Följande svar fick vi från Företag C: *“Vi anser även att resultat per anställd ett viktigt nyckeltal framför allt är den väldigt starkt kopplad till tjänsteföretag tycker man, då företaget tillhör denna verksamhetsinriktning anser man den som optimal. Det blir enklare för företaget att jämföra sig med sina konkurrenter som är verksamma inom samma bransch genom att tillämpa denna nyckeltal. Vi mäter väldigt mycket kring vår personals omsättning.”*

Utifrån detta svaret går det anta att de använder sig utav nyckeltal såsom resultat per anställd utifrån olika tidsintervaller. Företag A använde sig väldigt mycket av finansiella nyckeltal såsom timpris, debiteringsgrad, utfall mot budget, personalomsättning och frånvaro. Företag D använder sig väldigt mycket av omsättning per anställd för att se om de har tillräckligt med personal.

Företag B använder sig också av nyckeltal fast mestadels bara omsättning per anställd under olika tidsintervaller. Företag B ansåg även att de arbetar väldigt mycket med kundnöjdhet. Det är dem som har det mest utvecklade systemet för kundnöjdhet. Så här uttryckte de sig: *“Det finns ett formaliserad mätsystem som företaget ofta drar fördel av när man mäter kundnöjdhet, man skickar enkät till kunden efter avslutat arbete för att få en utvärdering på det utförda arbetet. När enkäten fylls i av kunden får det välja att vara anonym, iden med detta system är att företaget skall få en mer trovärdig och konstruktiv feedback på resultatet. Företaget anser att denna typ av mätsystem är svårt att implementera i ett IT-företag med få anställda, att de har lyckats implementera det i dess ekonomistyrning ses som en stor bedrift.”*

Under studien visade sig att Kundnöjdhet var det viktigaste icke-finansiella nyckeltalet, varenda tillfrågade företag använde sig utav det, men medarbetarnöjdhet mättes också, men vi fick intrycket av de ändå tyckte de hade en attraktiv arbetsplats att det inte var helt nödvändigt.

5.7 Styrningssystem

Det var inga konkreta frågor rådande styrning systemen formell/mindre formell som riktades till företagen.

Det var under empiri avsnittet som det framgick att samtliga av företagen präglas av mindre formell styrning. Alla företagen nämner att de har en nära och familjär atmosfär i organisationen. Samtliga av företagen anser att social interaktion leder till att informationsflödet förmedlas på ett effektivt sätt samt förenklar utvärderingen av de anställda. De påståenden som företagen lyfter fram stämmer väldigt bra med Wilkinson & Davila, författarna menar att det blir enklare att kommunicera samt åstadkomma en rättvis bedömning av de anställdas prestationer när en familjär atmosfär är förekommande.

”Det aktuella belöningsystemet är väldigt enkelt utformat det är endast vissa av personalen som får ta del av bonusen, företaget ser till att belöningen har ett lågt värde med anledning av att motverka en motsättning som kan uppstå mellan de anställda.”(Företag A)

Företag A är väldigt tydlig med sin beskrivning av incitament man arbetar för att motverka en eventuell motsättning mellan de anställda. Företaget vill genom mindre formella styrningsmetoder som företagskultur styra de anställda mot ett gemensamt mål med avseende värderingar och normer. Det är av samma mening som Nilsson beskriver att familjära atmosfären skapar värderingar och normer för att organisationen ska koordinera sig mot ett gemensamt mål (Nilsson, 1999).

Alla företagen nämnde en aning om betydelsen av kunskap och erfarenhet i organisationen. Det var endast företag C som uttryckligen kunde definiera betydelsen kompetens i organisationen:

“De anställda har en stor roll i dess tillväxt utan deras kunskap och erfarenhet skulle företaget haft svårt att uppnå de uppsatta målen. Företaget ser de anställdas medverkan som väsentlig i utformning av strategi, företaget vill därför att personalen tar del i beslutsfattandet. Våra anställda får vara med i budgetprocessen och tillsammans diskuterar vi vilka mål som är rimliga att ha” (Företag C).

Det stämmer väldigt väl med beskrivningen att företagskulturen låter medarbetarna dela med sig sina erfarenheter och kunskap för att vidareutveckla kompetensen i organisationen (Hansson et al, 1997). Även Dittillo nämner vikten av informell kommunikation och menar att en effektiv kompetensutveckling i kunskapsintensiva företag uppnås genom informella kommunikationskanaler för att integrera ny kunskap (Dittillo (2004).

Företag C och företag D ser behovet av en investering i nya ekonomistyrningssystem de är beredda att investera framförallt i formella styrningssystem. Företagen förklarar att det är viktigt med användning av både formell och informell styrning för att lyckas uppnå ett effektivt ekonomistyrning. Det kan liknas med beskrivningen som framförts av Davila om att

små företagen bör vara beredda på nya utmaningar i takt med expanderingen, det kommer att vara nödvändigt med ett utökat ekonomistyrning då nya strategier formas Davila (2004). Företag C och D stämmer väldigt bra in i denna beskrivning.

6. Slutsats

Vi ville i och med detta arbete få en någorlunda bild om små IT-företag använder sig utav ekonomistyrning och i vilket utsträckning, för att lägga grunden för en vidare studie. Det har framgått att alla företag känner till behovet av ekonomistyrning för en vidare tillväxt, vilket vi har förstått genom intervjuer där vi har fått en tydlig insyn på företagens inställning till mål och strategi. För att få reda på hur de förmedlar dessa mål, har vi granskat om det finns styrmedel såsom budgetering, prestationsmätning och sedan sett över om belöningsystem tillämpas.

Det har visat sig att varje tillfrågade företag, använder sig av alla ovan nämnda styrmedel mer eller mindre. Vilket vi anser är överraskande, med tanke på företagens storlek och bransch, vi hade förväntat oss ett mer differentierat underlag med tanke på att det är IT-verksamhet företagen bedriver och inte är generellt ekonomiskt skolade såsom ekonomer.

En negativ tendens med vi lade märke till är att företagen beskrev en rädsla för att bli alltför stora, vilket hade lett till att de hade förlorat stämningen och överblicken över företaget. Vi har i undersökningen märkt att vissa företag har en rädsla att ekonomistyrningen blir alltmer komplicerad vid fortsatt tillväxt. Detta anser vi kunna vara en vidare forskningsfråga för framtida elever på Lunds Universitet. Med andra ord, hur skulle en implementering och användning kunna effektiviseras i ett IT-företag som har gått från ett tiotal anställda till att klassas som ett medelstort företag. Det är en intressant fråga som vi hoppas någon lyfter fram i en studie i framtiden.

Litteraturförteckning

Litteratur:

Anthony, R., Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. (Uppl. 12). New York: McGraw-Hill Education

Ax, Christian, Johansson, Christer, Kullvén, Håkan (2015) *Den nya ekonomistyrningen*, 5:e upplagan, Malmö: Liber

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bakka, J.F., Fivelsdal, E., Lindkvist, L. (1993). *Organisationsteori – struktur – kultur – processer*. Malmö: Liber-Hermods.

Bohman, H & Boter, H. 1984, *Planering i mindre medelstora företag*. Doktorsavhandling, Umeå.

Hansson, J., Kahn, A., Nicou, M., Wästfelt, L. (1997). *Det nya kunskaperna – att leda och leva med kunskapsom konkurrensmedel*. Malmö: Liber Ekonomi.

Holme, I. H., & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Lockwood, M. (2002), *Performance-Based Reward Systems*, *Executive Excellence*, Feb 2002, vol.19, Issue 2

Lundahl, U., & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (Vol. Second edition). Pearson Education Limited.

Merriam, S.B., (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Nilsson, N. (1999). *Organisation och ledarskap – styr rätt i en ny tid*. Malmö: Liber Ekonomi.

Olsson, H., & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Liber.

Olve, Nils-Göran & Samuelson, Lars A. (red.) (2013) *Controllerhandboken*, uppl. 10, Malmö: Liber

Patel, R. & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Samuelsson, L A, (1992), *Controllerhandboken*. Ord & Form AB, Uppsala.

Thomasson, J., Arvidsson, P., Lindqvists, H., Larson., Rohlin, L. (1996). *Den nya affärredovisningen*. Malmö: Liber-Hermods.

Thorpe, R. Homan, G. (2000), *Strategic Reward Systems*, P Education Limited, England

Wilkinson, A. (1999) “*Employment relations in SMEs*”, *Employee Relations*, Vol.21, No3

Vetenskapliga artiklar:

Amaratunga, D & Baldry, D. (2002). Performance measurement in facilities management and its relationships with management theory and motivation. *Facilities*, Vol. 20, No 10, pp. 327-336.

Ammons, D.N., Roenigk, D.J. (2015) Benchmarking and Interorganizational Learning in Local Government, *Journal of Public Administration Resource and Theory*, 25(1), pp. 309-335.

Angelo Ditillo. (2004) *Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms*

Bocconi University and SDA Bocconi, Viale Isonzo, 23, 20135 Milan, Italy.

Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 223–248. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.006>.

Europeiska Kommissionen. (2015). The revised user guide to the SME definition [Hemsida]. Retrieved from http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=8274&lang=sv&title=The-revised-user-guide-to-the-SME-definition (Hämtad 2016-12-07)

Hudson, S, & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (8),

Jennings, P. and Beaver, G. (1997) The managerial dimension of small business failure. *Journal of Strategic Change*, 4(4): 185-200.

Lavia López, O., & Hiebl, M. R. W. (2015). Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 81–119. <https://doi.org/10.2308/jmar-50915>.

Neely, A. Gregory, M. & Platts, K. (1995), "Performance measurement system design: A literature review and research agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 Iss 4 pp. 80 – 116.

Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R., & Voss, C. (1992). Towards a Classification of Service Processes. *International Journal of Service Industry Management*, 3(3), 62–75. <https://doi.org/10.1108/09564239210015175>

Internet hemsidor:

Nationalencyklopedin 2017, www.ne.se , hämtat 2017-02-08

Appendix Intervjufrågor

*Vad är ert mål med företaget, vill ni öka omsättningen eller växa i antalet anställda?
Eller är ni ute efter att effektivisera med öka lönsamhet fast med samma storlek?*

Har ni bestämda mål som personalen kan ta del av?

Hur ser ni på er verksamhetsstyrning? Använder ni er utav nyckeltal?

Vad samlar ni in för nyckeltal? Arbetad tid per projekt, per kund osv?

Mäter ni kundnöjdhet? Antalet nya kunder osv?

Finns det data som ni har slutat analyserat? Varför då? Var det för omständligt?

Använder ni budgetering?

Hur ofta kollar ni isåfall utfallet på budgeten?

Hur utvärderas prestationen bland de anställda?

Hur ser ni på användningen av nyckeltal? Hjälper det till att förbättra verksamheten? Eller är det en börda?

Får alla i verksamheten ta del av resultatet om utfallet är positivt eller negativt?

Vad har ni för typ av incitament för personalen?

Finns det några begränsningar för att använda styrningsmetoder inom verksamheten? Har ni ont om data?